

## Script für ein zweitägiges Seminar

### *Zielsetzung*

#### *Führungsverantwortung wahrnehmen*

Dieses Seminar soll uns helfen, unsere *Führungsverantwortung* besser wahrnehmen zu können. Die Frage, wo unsere Verantwortung in der Führung beginnt und wo sie endet, ist essentiell; es geht dabei letztlich um die Frage, was Führung ist und was Führung bewirken kann.

Führung wird in der Regel als das Produkt der Führungskraft verstanden und die Geführten in eine passive Rolle gedrängt. Führende können nach dieser Vorstellung alles bewirken, wenn sie es nur richtig anstellen, sie sind omnipotent. Diese Vorstellung verleiht vielleicht Allmacht in der Phantasie führt aber oft zu Ohnmacht in der Praxis: Wir wissen aus unserem Führungsalltag, dass nicht einfach alles möglich ist. Um Führungsverantwortung wahrnehmen zu können, brauchen wir eine realistische Vorstellung davon, was Führung ist und kann. Wir halten die folgenden zwei Punkte für zentral.

#### *Führen ist ein Beziehungsgeschehen*

Führung ist ein Geschehen, an dem wir als Führende und Geführte *gemeinsam* beteiligt sind. Führung findet in der Interaktion mit anderen statt, Führung ist eine Form der Beziehungsgestaltung. An einer Beziehung können wir immer nur unseren Teil und nicht den des Gegenübers gestalten. Führen heißt also diesen Anteil erkennen lernen. Dabei helfen uns verschiedene Übungen.

#### *Was führt uns bei der Führung?*

Die Art und Weise, wie wir unsere Führungsbeziehungen gestalten, wird von unserem *Verständnis von Führen und Geführt-werden* bestimmt. Es besteht größtenteils aus impliziten Überzeugungen, Einstellungen und Menschenbildern, die uns wie ein heimliches Drehbuch lenken; denn sie sind uns so vertraut, dass wir sie kaum mehr bewusst wahrnehmen.

Unsere Art zu führen wird außerdem von den Normen und Gepflogenheiten unseres Arbeitsumfeldes, von unserer (*Führungs-)*Kultur beeinflusst; sie ist uns ebenfalls kaum bewusst.

Wenn wir unsere Führungsbeziehungen bewusst gestalten wollen, müssen wir wissen, was uns bei der Führung führt: Wir müssen unser individuelles Verständnis von Führung und unsere Führungskultur erforschen. Verschiedene speziell zu diesem Zweck entwickelte Tools sind uns dabei eine Hilfe.

### *Konzept*

#### *Rahmen*

10-12 Teilnehmende pro Moderator/in  
Heterogene Gruppe bezüglich Alter, Geschlecht und hierarchischer Stufe

#### *Vier Halbtage*

Das Ziel des ersten Halbtags ist es, *für das Implizite zu sensibilisieren*. Es lenkt das Führungsverhalten in Form von Menschenbildern, Einstellungen und Überzeugungen wie ein heimliches Drehbuch.

Während des zweiten Halbtags beschäftigen wir uns mit unseren *eigenen impliziten Annahmen* und unserer *Führungssituation*: Gibt es Zusammenhänge?

Der dritte Halbtage dient der Erkundung unserer Führungskultur. Wie wirkt sie sich auf unsere Führungssituation aus?

Während des letzten Halbtags werden Aktionspläne erstellt. Es werden *Patenschaften* eingerichtet, die über das Seminar hinaus bestehen sollen.

## **Erster Halbtag: Sensibilisieren für das Implizite**

*Dieser erste Seminarabschnitt soll uns für das Implizite, das unser Führungsverhalten wie ein heimliches Drehbuch lenkt, sensibilisieren. Welche impliziten Überzeugungen, Vorstellungen und Menschenbilder stehen hinter den Aussagen und Handlungen von Führungskräften?*

<b>Tool</b>	<b>Zeit</b>	<b>Form</b>	<b>AOC toolbox</b>
<b>Begrüßung</b> Hinweis auf den Führungsratgeber von Rosenstiel: Rosenstiel, L. v. (1992). <i>Mitarbeiterführung in Wirtschaft und Verwaltung</i> . München: Bayerisches Staatsministerium	10 Min	Plenum	
<b>Vorstellen anhand von vier Fragen</b> Die Teilnehmenden stellen sich vor: Name, Vorname? Was ist Ihr/Dein Alter im Jahre 2005? Derzeitige Funktion und oder Abteilung? Beruf im nächsten Leben?	20 Min	Plenum	3T15a Backup 3T15b Overhead
<b>Zitate von Führungskräften</b> Es wird in kleinen Gruppen diskutiert, welche Rückschlüsse aus Aussagen von Führungskräften über ihr Verständnis von Führung gemacht werden können. Welche impliziten Annahmen verstecken sich hinter diesen Aussagen? (Wird im Plenum nicht oder nur kurz besprochen.)	30 Min	2-3er Gruppen	3T21a Backup 3T21b Overhead 3T21c Handout 3T21d Worksheet
<b>Führung als Beziehungsgestaltung</b> Führung ist nicht das Produkt einer Person, sondern findet in Beziehungen statt.	45 Min	Vortrag im Plenum	3N4 Vortrag
<b>Führungsepisoden</b> In den gleichen Gruppen wird dann aufgrund von vier realen Geschichten analysiert, welche „impliziten“ Überzeugungen hinter einem <i>konkreten Führungsverhalten</i> stehen können.	60 Min	2-3er Gruppen Plenum	3T22a Backup 3T22b Overhead 3T22c Handout 3T22d Worksheet

## **Zweiter Halbtag: Analyse des eigenen Führungsverständnisses und der Führungssituation**

*Mit Hilfe eines analogen Verfahrens machen wir unsere Führungssituation und unsere eigenen impliziten Annahmen zum Gegenstand unserer Betrachtung: Wo zeigen sich Zusammenhänge zwischen unserem persönlichen Verständnis von Führung und unserer Führungssituation?*

<b>Tool</b>	<b>Zeit</b>	<b>Form</b>	<b>AOC toolbox</b>
<b>Mapping: Führungssituation als Bild</b> Die Teilnehmenden stellen ihre eigene Führungssituation bildlich dar: Ihre Beziehungen nach oben, unten und horizontal.	80 Min	Einzelarbeit	3T32a Backup 3T32b Overhead 3T32c Handout 3T32d Worksheet
Die Bilder werden zusammen besprochen: Es werden Hypothesen gebildet zu den impliziten Annahmen, die sich in den Maps zeigen.	150 Min 20 Min/Bild	Plenum oder zwei große Gruppen	

## **Dritter Halbtage: Analyse der Führungskultur**

*Der dritte Halbtage gilt der Auseinandersetzung mit unserem kollektiven Verständnis von Führung, unserer Führungskultur. Welche Konsequenzen hat sie für die Einzelnen, wo liegen innerhalb dieser Kultur Ansatzstellen für Entwicklung?*

<b>Tool</b>	<b>Zeit</b>	<b>Form</b>	<b>AOC toolbox</b>
<b>Systemische Analyse individueller Maps</b> Welche Führungskultur zeigt sich in den Bildern? Welches sind die Merkmale dieser Führungskultur? Entspricht sie den offiziellen Grundsätzen?	60 Min	Plenum	3T43a Backup 3T43b Overhead 3T43c Handout 3T43d Worksheet
Wo zeigen sich Zusammenhänge zwischen der individuellen Führungssituation und der „gefundenen“ Führungskultur; was ist der bezahlte Preis, was ist der Nutzen?	10 Min/Bild	Plenum oder gleiche Gruppen wie Vortag	
Ansatzstellen für eine kulturbewusste Führungsentwicklung erarbeiten. Dies kann bereits in den künftigen Patengruppen geschehen.	40 Min	In Zweier- oder Patengruppen	

## **Vierter Halbtage: Umsetzungsplanung**

*Der vierte Halbtage dient dem Erstellen von Aktionsplänen. Je konkreter und überschaubarer die geplanten Schritte sind, desto eher lassen sie sich verwirklichen. Es ist sehr hilfreich, wenn wir während dieser schwierigsten Phase der Umsetzung von einer Person, die unsere Situation kennt, Unterstützung bekommen. Aus diesem Grund werden wechselseitige Patenschaften eingerichtet, die über das Seminar hinaus Bestand haben sollen.*

<b>Tool</b>	<b>Zeit</b>	<b>Form</b>	<b>AOC toolbox</b>
<b>Aktionspläne erstellen</b> Was soll ändern? Was wird an der eigenen Führungssituation als unbefriedigend erlebt?	15 Min	Individuell	3T51a Backup 3T51b Overhead 3T51c Handout 3T51d Worksheet
In Patengruppen wird danach gesucht, wo Ansatzstellen für eine Verbesserung der jeweiligen Führungssituation liegen könnten (je 30 Min).	60 Min	Patengruppen	
Anschließend werden individuell konkrete Handlungsschritte abgeleitet.	30 Min	Individuell	
Die Aktionspläne werden vorgestellt (je 10 Min).	Ca. 90 Min	Plenum od. in zwei Gruppen	
Es wird vereinbart, wie sich die Paten gegenseitig unterstützen werden.	15 Min	Patengruppen	
<b>Schlusswort</b>	10 Min	Plenum	